

Architekt und Laie

Der Plan
Andreas Denk
3

Termine
BDA-Arbeit
4

Der Kommentar
Andreas Gottlieb Hempel
7

Briefe, Bücher
8

Das Buch: Das Vermächtnis
des Raumdenkers
Jürgen Pahl
9

Meldungen
10

Zukunft der Städte:
Home Sweet Home
Stefanie Bankert und Simon
Hubacher
12

Die Ausstellung:
Vater der Norm
Olaf Bartels
13

Architektur des
20. Jahrhunderts (44)
Der „Teepott“ in Warnemünde
Andreas Denk
14

Architekt und Laie
Winfried Nerdinger und
Friedemann W. Nerdinger
15

Differenz der Prämissen
Anette Sommer
17

Der Weg zum Laien
Johann Gerdes und
Peter Voigt
20

Die Sozialisation
architektonischer Präferenzen
Friedemann W. Nerdinger
24

Kommunikationsprobleme
zwischen Architekten und
Laien
Joachim Franke und
Torsten M. Kühlmann
28

Subjektive Beurteilung
von Straßenzügen
Peter G. Richter und
Ralf Weber
32

Architekturpsychologische
Umzugsbegleitung
Riklef Rambow, Nicola Moczek
und Sebastiano Ferrante
39

Wie Gebäude
aussehen sollten
Peter Blundell Jones
42

Der Aufzug
nur Auf und Ab?
Walter Schoeller
45

Autoren, Summaries
49

ACS '99 in Frankfurt am Main
57

Architekturpsychologische Umzugsbegleitung

Riklef Rambow, Nicola Moczek und Sebastiano Ferrante

Kommunikative Hilfen beim Standortwechsel

Es gibt viele Gelegenheiten, die geeignet sind, Laien Architektur nahezubringen, die aber viel zu selten genutzt werden. Im folgenden stellen wir anhand eines Beispiels unseren Ansatz der architekturpsychologischen Umzugsbegleitung vor, in dem sich Ziele der Organisationsentwicklung und der Öffentlichkeitsarbeit für Architektur sinnvoll verbinden.

Der Umzug eines großen Unternehmens bedeutet in vielerlei Hinsicht einen Kraftakt für alle Beteiligten. Einerseits müssen die vielfältigen technischen und gestalterischen Anforderungen an die neuen Arbeitsräume erfolgreich bewältigt werden, andererseits stellt jeder Umzug einen massiven Eingriff in ein komplexes soziales System dar¹. Die notwendigen Veränderungen können als Ansatzpunkt für einen konstruktiven Prozeß der Organisationsentwicklung genutzt werden, in dessen Rahmen die Architektur eine entscheidende Rolle spielt. Ein solcher Prozeß vollzieht sich aber keinesfalls selbstläufig aufgrund des bloßen Ortswechsels; er erfordert intensive Maßnahmen der Information und Kommunikation, damit er tatsächlich von allen Beteiligten mitgetragen werden kann, oder mit anderen Worten: damit auch wirklich alle „mitziehen“².

Die deutsche Zentrale der international operierenden Werbeagentur Wunderman Cato Johnson (WCJ) und ihrer Tochtergesellschaft FutureCom mit insgesamt knapp 200 MitarbeiterInnen befand sich Ende 1997 in der beschriebenen Situation. Der bisherige Standort, ein moderner Zweckbau in der Bürostadt Eschborn vor den Toren Frankfurts, wurde zugunsten einer erheblich ambitionierteren Unterbringung aufgegeben. Ausgewählt wurde ein Gebäude mit ausgeprägtem Charakter: Die ehemaligen Adlerwerke in Frankfurt, ein denkmalgeschützter Industriebau aus der Gründerzeit, der im Rahmen eines umfangreichen Entwicklungsprojekts aufwendig saniert und durch Neubauten ergänzt wurde.

Die Situation hat exemplarischen Charakter: Es gibt eine Geschäftsleitung, die bestimmte Ideen unter Inkaufnahme erheblicher finanzieller Investitionen architektonisch umsetzen möchte. Es gibt ein Architekturbüro, das sich bemüht, den Vorstellungen des Auftraggebers eine angemessene ästhetische Gestalt zu geben. Und es gibt ungefähr 200 überwiegend hochqualifizierte Mitarbeiter, für die eine anspruchsvolle neue Arbeitsumwelt geschaffen wird. Von ihnen wird nicht nur erwartet, daß sie diese Arbeitsumwelt später optimal nutzen, sondern sie sollen sich außerdem auch mit ihr „identifizieren“ indem

sie sie als gebauten Ausdruck der „Unternehmensphilosophie“ erkennen – und diese Identifikation auch nach außen vermitteln. Das Wunderliche dabei ist, daß meist stillschweigend davon ausgegangen wird, derartige Prozesse der positiven Aneignung und der Identifikation liefen völlig automatisch ab: Jeder einzelne Mitarbeiter erfasse quasi instinktiv, welchen Überlegungen die Architektur Ausdruck verleihen soll. Unserer Ansicht nach stellt dies in der Regel eine Überschätzung der Wirkungsmöglichkeiten von Architektur und eine Unterschätzung ihrer Komplexität dar. Die verfügbaren empirischen Befunde deuten in eine andere Richtung: Das Verständnis von Architektur und die Bereitschaft, sich mit ihr auseinanderzusetzen, hängt wie im Falle anderer komplexer Gegenstände auch – zunächst einmal von sehr konkreten Kenntnissen³ ab. Und es gibt keinen geeigneteren Zeitpunkt, um Laien solche Kenntnisse zu vermitteln, als dann, wenn sie aufgrund massiver persönlicher Betroffenheit gezwungen sind, sich mit Architektur auseinanderzusetzen. Zum Beispiel dann, wenn sie ein neues Gebäude beziehen.

Wunderman Cato Johnson und FutureCom verfolgten mit dem Umzug eine Reihe von Zielen: Neben der Möglichkeit zur räumlichen Expansion und der direkten Nachbarschaft zur Dependence einer Partneragentur waren vor allem zwei weitere von Bedeutung: Erstens ging es darum, sich durch die Wahl des Ortes und die architektonische Gestaltung adäquat nach innen und außen darzustellen. Zweitens sollte die bisherige Struktur zellenartiger Einzelbüros zugunsten einer offeneren und flexibleren Bürostruktur verändert werden. Diese bauliche Veränderung sollte den arbeitsorganisatorischen Abläufen besser Rechnung tragen und diese zugleich auch entwickeln, indem die Möglichkeiten zur Teamarbeit verbessert und veränderte Formen des sozialen Miteinanders ermöglicht wurden. Vordringliches Ziel der architektonischen Gestaltung war also die ästhetische und funktionale Umsetzung mehr oder minder expliziter Ideen der Geschäftsleitung über die bestehende Unternehmenskultur und ihre zukünftige Entwicklung. Die Architektur ist also in mehrerlei Hinsicht Medium der Organisationsentwicklung.

Bei dem für Planung und Umzug verantwortlichen Mitglied der Geschäftsleitung verdichtete sich vier Monate vor dem geplanten Umzugstermin der Eindruck, daß diese Ziele intern besser kommuniziert werden müßten. Die uneinheitliche Informationslage unter den Mitarbeitern förderte die Entstehung von Gerüchten über Planungsverlauf und Planungsziele. Unter der Hand geäußerte Vorbehalte betrafen unter anderem die vermuteten negativen Aspekte des „Großraumbüros“ und den Standort in einem großstädtischen „Problemviertel“. Aufgrund dieser Einschätzung der Situation wurden wir von der Geschäftsleitung beauftragt, für die verbleibende Zeit bis zum Umzug im April 1998 eine transparente Kommunikationsstrategie zu entwickeln und zu implementieren.

Konkret bedeutete das, daß innerhalb von vier Monaten das Gefühl des „Verplantwerdens“ der Mitarbeiter in eine produktive Auseinandersetzung mit der Architektur des neuen Gebäudes umzuwandeln war. Unsere Strategie dafür bestand aus zwei Hauptelementen, die von zusätzlichen Einzelmaßnahmen flankiert wurden. Eines dieser Elemente bestand in der Einrichtung eines regelmäßigen interaktiven Informationsdienstes. Das andere war die Durchführung von Baustellenbesichtigungen, die wir mit allen Mitarbeitern teamweise durchführten.

Der interaktive Informationsdienst

Jeder Mitarbeiter von WCJ und FutureCom verfügt über einen eigenen Zugang zum *Intranet*. Auf diesem Weg veröffentlichten wir 30 Mitteilungen von je etwa einer bis zwei DIN A 4-Seiten Länge. Der Infodienst begann mit einem Text, in dem wir uns und die Gründe der Beauftragung vorstellten. Außerdem wurden die Mitarbeiter darüber aufgeklärt, was sie in den nächsten Monaten an dieser Stelle zu erwarten hätten und daß sie jederzeit per *E-mail* oder Telefon auch anonym Fragen, Anmerkungen und Kritik äußern könnten. Diese Möglichkeiten der Interaktivität wurden zwar relativ selten genutzt, aber schon das bloße Angebot wurde als wichtig und positiv bewertet.

Die Auswahl und die Formulierung der Informationstexte folgte dem physiologischen Konzept der Experten-Laien-Kommunikation (ELK)⁴. Inhaltlich gab es drei Schwerpunktbereiche: Informationen über die Architektur des Gebäudes, über die engere und weitere Umgebung sowie über organisatorische Fragen des Umzugs. Bezüglich der Architektur versuchten wir, ästhetische, funktionale und technische Fragen gleichermaßen zu berücksichtigen. Einen wichtigen Bereich stellte in diesem Fall auch die Geschichte des Gebäudes und des Stadtviertels dar.

Die Zusammenstellung der Informationen erforderte sehr intensive Recherchen und Gespräche mit der Geschäftsleitung, den Abteilungsleitern (*Teamheads*), einzelnen Mitarbeitern, den Architekten⁵ der Bauleitung, der Projektentwick-

lungsgesellschaft, Fachingenieuren wie dem Akustikplaner, Ämtern wie dem Denkmalpflegeamt, Museen und Zeitungsarchiven. Ein wichtiger Leitgedanke bei der Zusammenstellung bestand darin, durch eine möglichst genaue Darstellung des Planungshintergrunds auch die Grenzen des Gestaltungsspielraums deutlich werden zu lassen. Den Mitarbeitern sollte auf diese Weise ermöglicht werden, die Perspektive der Geschäftsleitung und der Planer besser zu verstehen.⁶ Oft beruht die Unzufriedenheit mit Planungsergebnissen zu großen Teilen darauf, daß sie an unrealistischen Alternativen gemessen werden. Dem kann nur dadurch begegnet werden, daß von vornherein die rechtlichen, technischen oder ökonomischen Rahmenbedingungen offengelegt werden, unter denen geplant wird.

Weitere wichtige Gesichtspunkte bei der Zusammenstellung bestanden darin, auch scheinbar spröde technische Themen nicht von vornherein zu umgehen, sondern vielmehr so aufzubereiten, daß sich ihre Bedeutung für den Gesamtzusammenhang erschließen kann. Das beinhaltet auch, daß wir Fachbegriffe nicht generell zu vermeiden suchten, sondern sie gezielt einführten, und, wenn möglich, durch anschauliche Beispiele verdeutlichten.

Bei den Recherchen für den Informationsdienst galt es immer wieder auch, Widerstände zu überwinden und um Verständnis zu werben. Viele Planungsbeteiligte mußten erst davon überzeugt werden, daß es auch für sie von Vorteil sein kann, sich „in die Karten schauen zu lassen“ der Nutzen der von uns angestrebten Transparenz ist zweifellos erklärungsbedürftig.

Die Baustellenbesichtigungen

Eine der markantesten Schwierigkeiten in der Verständigung zwischen Architekten und Laien ist ihre je unterschiedliche Fähigkeit, zweidimensionale Darstellungen (Grundrisse, Schnitte, Ansichten) in realistische räumliche Vorstellungen zu transformieren. Dieser Umstand ist eine häufige Quelle von Mißverständnissen, die sich erst mit zeitlicher Verzögerung, dafür aber um so gravierender auswirken (dann nämlich, wenn die gebaute Wirklichkeit nicht dem entspricht, was der Laie sich aufgrund der Unterlagen vorgestellt hat). Es gibt eine Reihe von darstellerischen Möglichkeiten, wie das Vorstellungsvermögen von Laien unterstützt werden kann. Die beste ist aber, wann immer möglich, die tatsächlichen räumlichen Verhältnisse vor Ort zu erleben.

Wir wollten uns diesen Umstand zunutze machen und haben daher für alle Mitarbeiter Baustellenbesichtigungen organisiert und durch-



Baustellenbesichtigung der
Mitarbeiter von WCJ und
FutureCom
Foto: Moczek

geführt. Diese Besichtigungen dauerten ungefähr eineinhalb Stunden und fanden teamweise statt. Die etwa zehnköpfigen Gruppen fuhren gemeinsam mit der S-Bahn von ihrer Arbeitsstelle in die Nähe der Baustelle. Dort wurden sie von uns abgeholt, mit Sicherheitshelmen ausgestattet und auf einer mit der Baustellenleitung abgesprochenen Route über die Baustelle und durch das gesamte Gebäude geführt. An allen bedeutenden Punkten (Eingänge, Treppenhaus, Pateroster, Gemeinschaftsräume) erläuterten wir die Planung und den aktuellen Stand der Bauarbeiten. Jedes Team hatte Gelegenheit, die für sie vorgesehenen Räumlichkeiten besonders intensiv zu besichtigen. Dort wurden dann die Grundrißpläne für die Raumaufteilung und für die Möblierung vorgestellt. Die Teilnehmer hatten während der gesamten Führung Gelegenheit, Fragen zu stellen und zu diskutieren. Einige der vor Ort entwickelten Anregungen führten zu einer Anpassung an die Bedürfnisse der Teams. So wurde beispielsweise einer gesamten Arbeitsgruppe Räume in einem anderen Stockwerk als ursprünglich geplant zugewiesen, nachdem die Mitarbeiter überzeugend die Vorteile der räumlichen Nähe zu einem anderen Team und die besondere Bedeutung des direkten Zugangs zu Treppenhaus und Aufzug dargelegt hatten.

Zum Abschluß jeder Führung wurde ein „Blitzlicht“ durchgeführt, bei dem jeder Teilnehmer spontan seine Eindrücke, aber auch offen gebliebene Fragen formulierte. Wir stellten neben der Führerin bei jeder Besichtigung auch eine Protokollantin, die alle geäußerten Fragen und Kommentare notierte. Dadurch konnten wir in den verbleibenden Folgen des Informationsdienstes zielgenau auf diese Punkte eingehen.

Bewertung des Projekts

Nach Abschluß der Umzugsbegleitung führten wir in der Agentur eine schriftliche Befragung durch, an der etwa 80 Prozent aller festangestellten Mitarbeiter teilnahmen. Die Ergebnisse bestätigten unseren Eindruck, daß besonders die Baustellenbesichtigungen sehr positiv aufge-

nommen wurden. Die meisten Mitarbeiter waren der Auffassung, durch die Umzugsbegleitung die Planungsziele erheblich besser nachvollziehen zu können. Die Informationstexte wurden überwiegend als interessant, verständlich und glaubwürdig bewertet; allerdings gab es auch einen nennenswerten Anteil an Mitarbeitern, die keine oder nur wenige der Informationen gelesen hatten. Die Hälfte aller Befragten beurteilte sie überdies als im Schnitt zu lang. Dieses Ergebnis zeigt, daß der Erfolg einer solchen Kommunikationsstrategie in hohem Maße abhängig davon ist, daß die zeitlichen Möglichkeiten der Auseinandersetzung unter Alltagsbedingungen realistisch eingeschätzt werden; geboten ist ein möglichst niederschwelliger Ansatz, wenn nicht nur die (wenigen) Personen erreicht werden sollen, die sich von vornherein für das Thema interessieren.

Wir halten den beschriebenen Ansatz für eine vielversprechende und in vielen Situationen einsetzbare Möglichkeit, mit relativ geringem Aufwand ein erheblich verbessertes Verständnis für Architektur bei den von ihr eigentlich „Betroffenen“ zu erzielen. Das kommt den Interessen des Auftraggebers ebenso entgegen wie denen des planenden Architekten. Ein solches Vorgehen könnte überdies, wenn es den Status der seltenen Ausnahme verliere, die Architektur auch wieder stärker zum Thema von Alltagsdiskursen machen und der Disziplin in der Öffentlichkeit verlorenes Terrain zurückgewinnen.

Zwei Punkte sollen aufgrund ihrer besonderen Bedeutung abschließend noch einmal betont werden. Erstens: Die Art der Aufbereitung von Informationen erfordert äußerste Sorgfalt. Gelingt es nicht, die Informationen an das Vorwissen und die Erwartungen der Zielgruppe anzupassen, kann sich der Effekt der Kommunikation leicht ins Gegenteil verkehren. So wird das Gefühl des „Verplantwerdens“ beispielsweise durch den unreflektierten Gebrauch von Fachsprache und die fehlende Möglichkeit des Einbringens eigener Beiträge eher noch verstärkt. Diesen Effekt findet man bedauerlicherweise häufig bei der Planvorstellung im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Bürgerbeteiligung.

Zweitens: Ein solches Projekt verträgt keine Halbherzigkeiten, vor allem nicht im organisatorischen Bereich. Für die meisten Mitarbeiter bedeutet die Auseinandersetzung mit den gebotenen Informationen zunächst eine zusätzliche Bemühung neben dem normalen Arbeitsalltag, der ohnehin durch den Umzug belastet ist. Der Zugang zu den Informationen einschließlich der Besichtigungen muß deshalb so leicht und attraktiv wie möglich gestaltet werden. Die fast vollständige Teilnahme an den Baustellenführungen konnte nur dadurch erreicht werden, daß es eine praktisch reibungslos funktionierende Planung für jede einzelne Abteilung gab, vom Zeitpunkt der Abfahrt vom Büro bis zur Wiederankunft.

Anmerkungen

- 1 siehe z. B. Fischer, G. N. (1990), *Psychologie des Arbeitsraums*. Frankfurt/Main.
- 2 Die Formulierung ist durchaus wörtlich zu verstehen: Bei Unternehmen mit hochqualifizierten MitarbeiterInnen stellen Kündigungen in Folge von Umzügen oft ein erhebliches Problem dar.
- 3 Bromme, R. & Rambow, R. (1995), *Man sieht nur, was man weiß*. *Der Architekt*, 8/95, S. 451–453.
- 4 Rambow, R. (1999), *Experten-Laien-Kommunikation in der Architektur*. Dissertation am FB Psychologie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/Main.
- 5 Die Gesamtplanung bei diesem Projekt oblag dem Büro PAS. Jourdan, Müller & Partner, Frankfurt/Main. Mit dem Innenausbau der Räume von WCJ und FutureCom war das Büro Fritzel & Wagner, Friedberg/Ts. beauftragt.
- 6 vgl. Rambow, R. (1998), *Laienurteile über Architektur*. *Der Architekt*, 7/98, S. 418–420.